REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

RECONHECIMENTO PROFISSIONAL E MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES: O PAPEL DAS RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS

PROFESSIONAL RECOGNITION AND EMPLOYEE MOTIVATION: THE ROLE OF NON-FINANCIAL REWARDS

Ciências Sociais Aplicadas • 01/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/793410019

Samuel Albino Chova Wassuca[1]

Moises da Costa Rocha[2]

Engrácia Ivo[3]

Ana Patrícia Sebastião Gabriel[4]

Rosa Claudia de Oliveira dos Santos Coelho[5]

RESUMO

O reconhecimento profissional constitui uma dimensão relevante da relação entre trabalhadores e organizações. O artigo analisou o papel das recompensas não financeiras na motivação, mediante revisão narrativa qualitativa de nove publicações verificáveis. O enquadramento articulou as teorias da autodeterminação, da troca social e do suporte organizacional. A síntese identificou três eixos: comunicação do reconhecimento; participação e desenvolvimento; e coerência com as condições de trabalho. Elaborou-se uma matriz orientadora de práticas organizacionais, sem validação empírica. Concluiu-se que as recompensas não financeiras podem integrar políticas de motivação quando são compreensíveis, credíveis e ajustadas à actividade. O reconhecimento não substitui remuneração adequada, e melhorias pontuais de desempenho não comprovam motivação duradoura. As implicações para Angola foram discutidas como possibilidades de adaptação contextual.

Palavras-chave: reconhecimento profissional; motivação; recompensas não financeiras; gestão de recursos humanos; valorização dos trabalhadores.

ABSTRACT

Professional recognition is a relevant dimension of the relationship between employees and organisations. This article examined the role of non-financial rewards in motivation, distinguishing recognition practices, interpretative mechanisms and limits to their application. A qualitative bibliographic approach was adopted through a narrative review of nine publications selected for thematic relevance and verifiability. The theoretical framework combined self-determination theory, social exchange theory and organisational support theory. The synthesis identified three themes: the quality of recognition communication; opportunities for participation and

development; and consistency between appreciation and working conditions. The discussion supported the development of an organisational practice framework without claiming empirically demonstrated effectiveness. The study concluded that non-financial rewards can contribute to motivation policies when they are understandable, credible and suited to the work performed. Recognition does not replace adequate pay, and short-term performance improvements do not establish sustained motivation. Implications for Angola were discussed as opportunities for contextual adaptation.
Keywords: professional recognition; motivation; non-financial rewards; human resource management; employee appreciation.

1. INTRODUÇÃO

O reconhecimento profissional envolve a forma como uma organização identifica, comunica e valoriza a contribuição das pessoas. A sua relevância para a gestão de recursos humanos decorre de uma questão prática: para além da remuneração, que experiências permitem ao trabalhador perceber que o seu esforço é compreendido e que o seu desenvolvimento importa? A resposta exige examinar tanto os gestos explícitos de apreciação como as decisões quotidianas sobre participação, aprendizagem e distribuição de responsabilidades.

As recompensas não financeiras abrangem práticas diversas e não devem ser confundidas com ausência de investimento. Disponibilizar tempo para formação, organizar mentoria ou criar condições para participação requer recursos. Da mesma forma, uma recompensa que não entrega dinheiro pode continuar a ser externa à actividade realizada. Por isso, o presente artigo distingue

recompensas não financeiras de motivação intrínseca, evitando pressupor que qualquer elogio ou certificado produz interesse genuíno pelo trabalho.

Figueiredo *et al.* (2025), sistematizaram a investigação sobre sistemas de recompensas no contexto organizacional, reunindo estudos que relacionam estas práticas com diferentes resultados de gestão de pessoas. A amplitude da revisão reforça a necessidade de considerar a configuração do sistema e não apenas um incentivo isolado. Já Wahl *et al.* (2026) mostraram a diversidade de definições e medidas utilizadas na investigação sobre apreciação dos trabalhadores, chamando a atenção para a sua dimensão comunicativa.

A questão de investigação foi formulada nos seguintes termos: de que modo as recompensas não financeiras ajudam a compreender a relação entre reconhecimento profissional e motivação dos trabalhadores? O objectivo geral consistiu em analisar essa relação. Os objectivos específicos foram delimitar os conceitos, explicitar as teorias de base, discutir evidências e limitações da literatura e propor orientações de gestão susceptíveis de adaptação a organizações angolanas.

O estudo assumiu natureza bibliográfica e não procurou medir o nível de motivação de uma empresa ou sector. A contribuição reside na organização de um argumento: o valor motivacional de uma prática depende da interpretação do trabalhador e da sua coerência com a experiência de trabalho. Esta proposição foi desenvolvida como síntese conceptual, sem apresentar entrevistas, percentagens ou relações causais locais que não tenham sido investigadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Reconhecimento, Recompensas e Motivação: Delimitações Conceptuais

Para efeitos deste artigo, reconhecimento profissional designa a identificação e a valorização comunicada de uma contribuição, de uma competência ou de uma forma de participação no trabalho. Recompensa não financeira corresponde a uma resposta organizacional cujo benefício principal não consiste num pagamento monetário directo. Motivação refere-se às razões e aos processos que orientam o envolvimento na actividade. Estas definições operacionais permitem analisar relações entre os conceitos sem os tratar como sinónimos.

Um agradecimento pode ser reconhecimento, mas não constituir um incentivo previamente anunciado. Uma oportunidade de aprendizagem pode funcionar como recompensa e, simultaneamente, integrar uma política geral de desenvolvimento. A autonomia pode ser uma característica do trabalho, não um prémio concedido aos melhores. A classificação depende da função que a prática assume no contexto observado. Propõe-se, por isso, que a análise explicite quem recebe o benefício, em que condições e com que significado.

Cerasoli, Nicklin e Ford (2014), examinaram conjuntamente motivação intrínseca, incentivos extrínsecos e desempenho numa meta-análise. O trabalho considerou a distinção entre qualidade e quantidade de desempenho e as condições de ligação dos incentivos à prestação. O seu contributo para este artigo consiste em afastar uma oposição simplificada entre motivação e recompensas:

a análise precisa de especificar o resultado observado e a forma como o incentivo se relaciona com a tarefa.

Da mesma forma, satisfação, motivação e permanência no emprego não são medidas equivalentes. Um trabalhador pode apreciar um reconhecimento público e, ainda assim, desejar mudar de organização. Pode também apresentar maior produção imediata sem maior autonomia motivacional. A discussão adopta, portanto, uma leitura diferenciada dos resultados e evita utilizar qualquer melhoria de desempenho como prova suficiente de bem-estar ou de compromisso duradouro.

2.2. Teoria da Autodeterminação

Deci, Olafsen e Ryan (2017), distinguem motivação autónoma e controlada e apresentam autonomia, competência e relacionamento como necessidades psicológicas relevantes para a experiência de trabalho. A motivação autónoma inclui o interesse pela actividade e a apropriação pessoal do seu valor; a motivação controlada envolve pressões externas ou internas. Esta distinção permite questionar não apenas a intensidade do esforço, mas também as razões pelas quais a pessoa trabalha.

Na aplicação interpretativa proposta, o reconhecimento pode apoiar a competência quando identifica uma contribuição concreta e esclarece o seu valor. Pode apoiar o relacionamento quando expressa respeito e atenção. Contudo, um elogio associado a exigências implícitas de disponibilidade permanente pode ser recebido como pressão. A teoria não permite classificar a prática apenas pelo seu nome: importa compreender o seu conteúdo e a experiência de quem a recebe.

A autonomia, neste enquadramento, não equivale à ausência de orientação ou de responsabilidade. Na proposta do artigo, significa considerar a possibilidade de participação e de compreensão das decisões. Uma tarefa pode ter objectivos exigentes e, ainda assim, permitir discussão dos meios de execução. O reconhecimento torna-se mais consistente quando informa e apoia o desenvolvimento, sem usar a aprovação da chefia como condição para a aceitação pessoal do trabalhador.

2.3. Teoria da Troca Social

Cropanzano e Mitchell (2005), sistematizam a teoria da troca social, discutindo regras de troca, recursos e relações sociais. A abordagem permite interpretar as relações organizacionais como processos que se desenvolvem no tempo e envolvem expectativas de reciprocidade. Os autores também assinalam ambiguidades conceptuais que exigem cuidado na aplicação da teoria. Assim, não se deve pressupor uma resposta uniforme a qualquer benefício recebido.

Aplicada ao problema do artigo, esta perspectiva sugere observar se o reconhecimento é percebido como expressão de uma relação consistente. Um agradecimento apoiado por práticas de escuta pode adquirir significado diferente de uma distinção ocasional numa relação marcada por promessas não cumpridas. A proposição aqui desenvolvida é que a história da relação influencia a credibilidade da prática. Trata-se de uma interpretação teórica, não de um efeito medido no presente estudo.

A reciprocidade não justifica exigir lealdade ilimitada nem trabalho adicional gratuito. A valorização deve respeitar a possibilidade de

discordância e de mobilidade profissional. Do ponto de vista da gestão, interessa construir relações sustentáveis, em que os compromissos sejam compreensíveis e proporcionais. A recompensa perde coerência quando se transforma numa dívida moral que impede o trabalhador de expressar dificuldades ou estabelecer limites.

2.4. Teoria do Suporte Organizacional

Rhoades e Eisenberger (2002), analisaram a literatura sobre suporte organizacional percebido, entendido como a crença de que a organização valoriza a contribuição do trabalhador e se preocupa com o seu bem-estar. A revisão relacionou essa percepção com justiça, apoio das chefias e recompensas e condições favoráveis de trabalho. A sua contribuição consiste em ligar a valorização às experiências pelas quais a pessoa interpreta a relação com a organização.

Neste artigo, o suporte organizacional sustenta a distinção entre política anunciada e apoio vivido. A existência de um programa de reconhecimento é um dado administrativo; sentir-se respeitado constitui uma experiência que precisa de ser investigada. Como implicação proposta, a avaliação deve incluir a compreensão dos critérios, a acessibilidade das oportunidades e a possibilidade de contestar decisões. Nenhum destes aspectos se verifica apenas pela contagem de certificados entregues.

As três bases teóricas incidem em planos complementares. A autodeterminação ajuda a interpretar a qualidade da motivação; a troca social esclarece a dimensão relacional e a reciprocidade; o suporte organizacional permite examinar a percepção de

valorização e cuidado. A sua articulação oferece um quadro de leitura, sem constituir um modelo causal validado pelo presente estudo.

2.5. Evidências e Limites das Recompensas Não Financeiras

Bradler *et al.* (2016), realizaram uma experiência de campo com reconhecimento público inesperado durante uma tarefa breve de introdução de dados. Identificaram melhorias no desempenho subsequente, com diferenças entre condições de reconhecimento e participação relevante de trabalhadores não distinguidos. O estudo oferece evidência causal no contexto experimental analisado. Porém, a duração e a natureza da tarefa não permitem concluir que a mesma prática assegura motivação autónoma ou permanência em qualquer organização.

Siverbo (2026), reuniu estudos empíricos sobre recompensas verbais e desempenho. A revisão encontrou resultados favoráveis em muitos estudos, mas também diferenças relacionadas com os atributos das recompensas e a complexidade do trabalho. O modelo discutido pelo autor permaneceu sujeito a testes adicionais. Este contributo reforça a necessidade de analisar o modo de comunicação e de evitar a recomendação indiferenciada de elogios como solução para qualquer problema de motivação.

Wahl *et al.* (2026), identificaram diversidade conceptual e metodológica no campo da apreciação dos trabalhadores. Essa heterogeneidade limita comparações directas entre estudos que empregam termos próximos para práticas diferentes. A implicação para a presente análise é metodológica: antes de avaliar um

programa, importa definir o que se entende por reconhecimento e qual a experiência que se pretende compreender.

3. METODOLOGIA

O estudo adoptou uma abordagem qualitativa, bibliográfica e exploratório-interpretativa, mediante revisão narrativa da literatura. Snyder (2019) apresenta a revisão como metodologia de investigação e discute diferentes modalidades de síntese. A opção narrativa foi adequada ao objectivo de integrar conceitos e discutir implicações de gestão, sem pretender cobrir exaustivamente a produção científica ou calcular efeitos combinados.

A pesquisa foi realizada em Outubro de 2026, por mecanismos de pesquisa electrónica, utilizando expressões como reconhecimento profissional, recompensas não financeiras, employee recognition, non-financial rewards, employee appreciation e work motivation. Os resultados foram verificados em páginas de periódicos, editoras, repositórios universitários e portais científicos. A selecção foi intencional, considerando relação com a questão, identificação de autoria, disponibilidade de conteúdo pertinente e verificabilidade dos dados bibliográficos.

O corpus incluiu nove publicações: Rhoades e Eisenberger (2002); Cropanzano e Mitchell (2005); Cerasoli, Nicklin e Ford (2014); Bradler *et al.* (2016); Deci, Olafsen e Ryan (2017); Snyder (2019); Figueiredo *et al.* (2025); Siverbo (2026); e Wahl *et al.* (2026). Oito obras forneceram o conteúdo substantivo e uma fundamentou o procedimento metodológico. As datas adoptadas corresponderam às versões bibliográficas citadas, distinguindo publicação em volume e disponibilização antecipada quando necessário.

A leitura incidiu nos textos, secções e resumos científicos acessíveis. Quando não houve acesso integral, a interpretação ficou limitada ao conteúdo disponibilizado, sem atribuir resultados adicionais à fonte. Excluíram-se materiais comerciais e textos sem contribuição verificável para a questão. Não se efectuou avaliação padronizada do risco de viés, nem se reivindicou representatividade estatística do conjunto seleccionado.

A síntese organizou os contributos em três eixos: comunicação do reconhecimento; participação e desenvolvimento; e coerência organizacional. Foram diferenciados resultados de estudos anteriores, formulações teóricas e propostas dos autores. Os quadros constituem instrumentos de organização conceptual, não dados de uma amostra. Não houve recolha de dados primários, aplicação de questionários, entrevistas ou implementação de um programa em Angola.

4. RESULTADOS DA REVISÃO E DISCUSSÃO

4.1. O Reconhecimento Como Experiência Interpretada

A leitura conjunta permitiu formular uma distinção central: oferecer reconhecimento e ser reconhecido são aspectos relacionados, mas não equivalentes. A primeira expressão descreve uma acção; a segunda exige conhecer o significado atribuído à experiência. Uma mensagem padronizada pode ser recebida como cordialidade, enquanto uma observação específica pode tornar visível uma contribuição que permanecia ignorada. Estes exemplos são construções analíticas, não situações recolhidas em trabalho de campo.

A síntese também mostrou a importância de diferenciar resultados. A experiência de Bradler *et al.* (2016), sustenta uma conclusão sobre desempenho numa tarefa delimitada; as perspectivas de Deci, Olafsen e Ryan (2017), orientam perguntas sobre a qualidade da motivação. A aproximação entre os dois contributos não autoriza substituir uma medida pela outra. O artigo propõe avaliar desempenho, percepção de reconhecimento e razões para o envolvimento de forma separada.

O Quadro 1 organiza práticas e questões de avaliação. A classificação é uma proposta dos autores e admite combinações: uma oportunidade de mentoria pode envolver reconhecimento, aprendizagem e relação de apoio. O quadro não estabelece uma hierarquia universal de eficácia.

Quadro 1. Práticas não financeiras e questões de avaliação

Prática	**Finalidade possível**	**Questão de avaliação**
Feedback específico	Tornar visível a contribuição e orientar a aprendizagem.	A pessoa compreende o que foi valorizado e porquê?
Agradecimento individual ou colectivo	Expressar apreciação pelo trabalho realizado.	A forma de comunicação respeita as preferências dos envolvidos?
Mentoria e aprendizagem	Ampliar competências e apoio profissional.	Existem tempo, critérios de acesso e condições de aplicação?
Participação nas decisões	Integrar conhecimento e voz dos trabalhadores.	A participação influencia decisões ou permanece apenas formal?
Reconhecimento entre pares	Identificar cooperação e contribuições pouco	Os critérios distinguem contribuição de

	visíveis.	popularidade?

Fonte: elaboração dos autores 2026

O critério de adequação é a relação entre a prática, a actividade e a pessoa. Reconhecer apenas resultados visíveis pode deixar de fora trabalho de prevenção, manutenção e apoio. Por outro lado, premiar qualquer comportamento sem critérios reduz a clareza da mensagem. Propõe-se documentar o motivo do reconhecimento, considerar as condições em que o trabalho foi realizado e permitir que contribuições colectivas sejam identificadas.

4.2. Credibilidade, Justiça e Risco de Instrumentalização

A credibilidade depende da correspondência entre o que se comunica e o que se pratica. Na leitura sustentada pelo suporte organizacional, a percepção de valorização integra experiências de tratamento e apoio (Rhoades; Eisenberger, 2002). A contribuição do presente artigo consiste em traduzir essa questão num critério de análise: um programa deve ser examinado em conjunto com decisões de desenvolvimento, distribuição de responsabilidades e escuta dos trabalhadores.

A instrumentalização ocorre, como possibilidade analítica, quando o reconhecimento é utilizado para obter aceitação de exigências desproporcionais. Agradecer o esforço não resolve, por si só, uma distribuição inadequada de tarefas. Uma organização pode valorizar a disponibilidade ocasional sem transformá-la numa expectativa permanente. O limite proposto é a preservação do direito a recusar responsabilidades adicionais e a discutir condições de execução.

Também importa distinguir igualdade de formato e equidade de acesso. Todas as pessoas podem receber a mesma mensagem, mas nem todas têm oportunidades semelhantes de tornar o trabalho visível. A avaliação deve considerar funções menos expostas, horários distintos e actividades de suporte. O reconhecimento entre pares pode ampliar a observação, mas requer critérios que evitem confundir popularidade com contribuição profissional.

A não atribuição de reconhecimento merece atenção. Um programa competitivo pode destacar resultados individuais e, simultaneamente, gerar perguntas sobre colaboração e distribuição do mérito. A revisão não demonstrou que programas competitivos sejam sempre prejudiciais ou sempre benéficos. A orientação proposta é avaliar os efeitos pretendidos e não pretendidos, incluindo a experiência de quem não recebe distinções.

4.3. Complementaridade Entre Remuneração e Valorização

As recompensas não financeiras não devem ser apresentadas como compensação suficiente por remuneração inadequada. Esta é uma posição normativa do artigo: o reconhecimento da pessoa deve integrar condições de trabalho dignas e critérios transparentes de retribuição. A discussão não recomenda eliminar incentivos financeiros nem considera que todas as dificuldades de motivação resultem da falta de elogios.

A revisão de Figueiredo *et al.* (2025), aborda sistemas de recompensas de forma ampla. No presente estudo, essa perspectiva ajuda a situar o reconhecimento dentro de um conjunto de práticas, sem presumir que resultados associados a sistemas mistos possam ser atribuídos exclusivamente aos seus elementos não financeiros. A

identificação de efeitos específicos exige desenhos de investigação que distingam componentes e condições de aplicação.

Uma política coerente pode combinar remuneração, feedback, aprendizagem e participação. O ponto decisivo é tornar explícita a finalidade de cada componente. A formação pode responder a uma necessidade de competência, enquanto uma revisão remuneratória responde a responsabilidades ou critérios de carreira. Misturar as duas justificações pode gerar expectativas que a organização não pretende ou não consegue satisfazer.

4.4. Matriz Orientadora para a Gestão de Recursos Humanos

A proposta apresentada no Quadro 2 organiza um ciclo de diagnóstico, definição de critérios, implementação e avaliação. É uma contribuição conceptual, construída a partir da discussão, que exige adaptação e validação local. A sua finalidade é apoiar decisões transparentes e permitir revisão das práticas, sem prometer uma elevação automática da motivação.

Quadro 2. Matriz orientadora de reconhecimento profissional

Etapa	Acção proposta	Evidência a recolher
Diagnóstico	Ouvir trabalhadores de diferentes funções e horários.	Necessidades, preferências e barreiras de acesso.
Critérios	Definir contribuições elegíveis e responsabilidades.	Compreensão dos critérios e possibilidades de contestação.
Implementação	Comunicar de forma específica e disponibilizar recursos.	Actividades realizadas, acesso e adequação às tarefas.

Avaliação	Separar percepções, motivação e desempenho.	Apreciações dos participantes e indicadores definidos previamente.
Revisão	Corrigir exclusões e efeitos não previstos.	Alterações fundamentadas nas dificuldades identificadas.

Fonte: elaboração dos autores 026

A implementação deve começar por perguntas concretas: que contribuições permanecem pouco visíveis, que práticas os trabalhadores consideram úteis e quem encontra dificuldades de acesso? As respostas podem orientar uma experiência inicial de pequena dimensão, acompanhada por registos de participação e apreciações dos envolvidos. Propõe-se observar não apenas a satisfação imediata, mas a compreensão dos critérios e a possibilidade de utilizar as oportunidades oferecidas.

A avaliação precisa de distinguir processo e resultado. Registar actividades realizadas permite saber se o programa funcionou operacionalmente. Compreender a experiência dos participantes permite discutir a sua pertinência. Demonstrar efeitos causais sobre motivação ou desempenho requer procedimentos adicionais, como comparações adequadas e acompanhamento temporal. Uma melhoria simultânea à implementação não comprova, isoladamente, que tenha sido produzida pelo programa.

4.5. Implicações para Organizações Angolanas

A aplicação em Angola requer considerar o sector, a dimensão institucional, os recursos disponíveis e a diversidade de funções. Este artigo não apresenta evidência primária sobre empresas angolanas e não estima a frequência de práticas de reconhecimento no país. A

discussão oferece questões para adaptação, evitando transferir directamente resultados internacionais para realidades que não foram observadas.

Uma instituição pode começar por melhorar a qualidade do feedback e a clareza dos critérios de reconhecimento. Outra pode identificar como prioridade o acesso a oportunidades de aprendizagem ou a inclusão dos trabalhadores nas decisões relacionadas com as tarefas. A escolha deve resultar de diagnóstico e diálogo. A existência de recursos limitados não elimina a necessidade de definir responsabilidades e reservar tempo para as actividades propostas.

Nos serviços de educação, saúde, administração e produção, parte da contribuição depende de cooperação e continuidade. Como orientação de desenho, sugere-se incluir práticas que reconheçam equipas e actividades de apoio, além de realizações individuais. Esta recomendação não pressupõe que todos os sectores respondam da mesma forma: exige conhecer os processos de trabalho e a forma como o mérito é compreendido pelos participantes.

4.6. Limitações e Possibilidades de Investigação

A revisão foi narrativa e intencional, o que limita a abrangência e introduz dependência das fontes acessíveis. A diversidade de conceitos e medidas dificulta a comparação entre estudos. Parte da análise apoiou-se em resumos e secções disponíveis, sem exame integral de todos os procedimentos. As revisões consultadas podem incluir investigações sobrepostas; por isso, não se somaram os seus estudos como se constituíssem observações independentes.

O artigo não demonstrou qual recompensa é mais eficaz nem estabeleceu uma ordem de preferência aplicável a todos os trabalhadores. Investigações posteriores podem explorar como pessoas em funções distintas interpretam o reconhecimento e quais condições tornam uma prática credível. Estudos longitudinais e avaliações de programas podem distinguir reacções imediatas de mudanças persistentes, incluindo consequências para a colaboração, a qualidade do trabalho e o bem-estar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou o papel das recompensas não financeiras na relação entre reconhecimento profissional e motivação. A revisão distinguiu práticas de valorização, interpretações dos trabalhadores e resultados organizacionais. As teorias da autodeterminação, da troca social e do suporte organizacional permitiram desenvolver uma leitura que considera a qualidade da motivação, a história da relação e a percepção de cuidado e valorização.

A síntese respondeu à questão de investigação ao sustentar que as recompensas não financeiras podem contribuir para a motivação quando são credíveis, compreensíveis e compatíveis com a actividade e as condições de trabalho. A contribuição não decorre apenas da existência de um elogio, certificado ou oportunidade: depende do modo como a prática é apresentada e incorporada na experiência profissional. Esta formulação constitui uma proposição conceptual e não uma estimativa causal obtida em organizações angolanas.

A matriz apresentada oferece orientações para diagnóstico, definição de critérios, comunicação e avaliação. A sua utilidade

reside na possibilidade de organizar decisões e tornar visíveis pressupostos que frequentemente permanecem implícitos. A validação exige participação dos trabalhadores e investigação contextual, incluindo a análise de consequências não previstas.

Concluiu-se que o reconhecimento profissional deve integrar uma política consistente de gestão de pessoas. A valorização ganha sustentação quando respeita a autonomia, torna compreensível a contribuição realizada e amplia oportunidades efectivas de desenvolvimento. As recompensas não financeiras complementam a remuneração e as condições de trabalho; o seu uso responsável evita transformar o reconhecimento num instrumento de pressão ou numa promessa de motivação universal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRADLER, Christiane; DUR, Robert; NECKERMANN, Susanne; NON, Arjan. Employee recognition and performance: a field experiment. Management Science, v. 62, n. 11, p. 3085–3099, 2016. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2291.

CERASOLI, Christopher P.; NICKLIN, Jessica M.; FORD, Michael T. Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. Psychological Bulletin, v. 140, n. 4, p. 980–1008, 2014. DOI: https://doi.org/10.1037/a0035661.

CROPANZANO, Russell; MITCHELL, Marie S. Social exchange theory: an interdisciplinary review. Journal of Management, v. 31, n. 6, p. 874–900, 2005. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206305279602.

DECI, Edward L.; OLAFSEN, Anja H.; RYAN, Richard M. Self-determination theory in work organizations: the state of a science.

Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 4, p. 19–43, 2017. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.

FIGUEIREDO, Elisabeth; MARGAÇA, Clara; SÁNCHEZ GARCÍA, José Carlos; RIBEIRO, Célia. The contribution of reward systems in the work context: a systematic review of the literature and directions for future research. Journal of the Knowledge Economy, v. 16, p. 16525–16559, 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w.

RHOADES, Linda; EISENBERGER, Robert. Perceived organizational support: a review of the literature. Journal of Applied Psychology, v. 87, n. 4, p. 698–714, 2002. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698.

SIVERBO, Sven. Management control through verbal rewards – a systematic review and research agenda. Journal of Management Control, v. 37, p. 601–653, 2026. DOI: https://doi.org/10.1007/s00187-026-00417-z.

SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. Journal of Business Research, v. 104, p. 333–339, 2019. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039.

WAHL, Ingrid; STRANZL, Julia; RUPPEL, Christopher; EINWILLER, Sabine. Employee appreciation: a systematic review and research recommendations. Annals of the International Communication Association, v. 50, n. 1, p. 30–47, 2026. DOI: https://doi.org/10.1093/anncom/wlaf024.

[1] Pós-Doutorado e Doutorado em Gestão de Recursos Humanos. Doutor em Ciências da Educação. Instituto Superior Politécnico Intercontinental de Luanda (ISPIL). Luanda, Angola. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. ORCID: https://orcid.org/0009-0005-6104-225X.

[2] Licenciado em Sociologia. Universidade Agostinho Neto — Faculdade de Ciências Sociais. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[3] Licenciada em Ciência Política. Universidade Agostinho Neto — Faculdade de Ciências Sociais. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[4] Licenciada em Pedagogia, especialidade de Inspecção e Gestão Escolar. Instituto Superior Politécnico Kangonjo (ISKA). E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[5] Curso de Língua e Literatura em Língua Portuguesa. Universidade Agostinho Neto — Faculdade de Letras e Ciências Sociais. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.